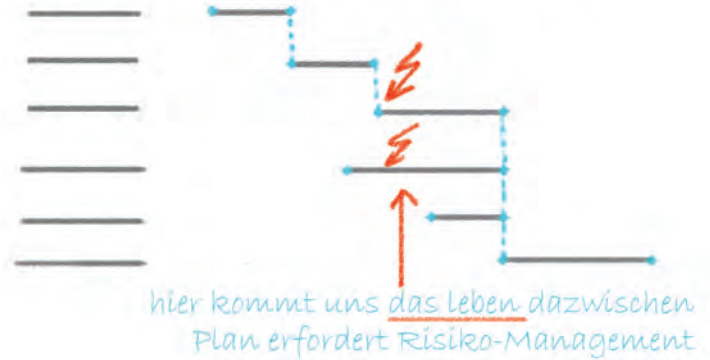




Wetten
= gute Entscheidungen
mit hoher Organisations-
intelligenz treffen

Selbst, wenn wir unsere Planung einhalten,
passt der Plan nicht mehr zur Zukunft,
weil sich der Kontext bis dahin geändert hat.



wetten statt planen

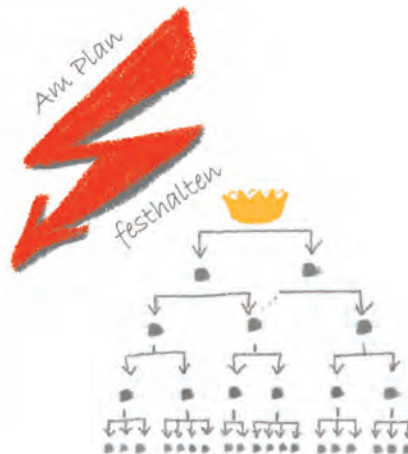
new&able thinktalk

mit Dagmar Woyde-Koehler & Gebhard Borck

Planung ersetzt den Zufall
durch Irrtum Albert Einstein

new&able

Management- und
Organisationsberatung



wetten statt planen

new&able thinktalk

mit Dagmar Woyde-Koehler & Gebhard Borck

Copyright © 2016 · All rights reserved

Dagmar Woyde-Koehler · new&able GmbH

Gebhard Borck · GB KOMMUNIKATION GmbH

gesetzt und illustriert von Franziska Köppe · madiko

publiziert in der Edition sinnvoll·wirtschaften

ISBN: 1523891351

ISBN-13: 978-1523891351

„Es ist wichtiger, diese Sicherheit des Plans zu fühlen als die Realität zu sehen.“
Teilnehmer des thinktalk

Dank...

den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des thinktalk im Juli 2015.

Anwendung

Verstehen Sie das Dokument als ein Werkzeug. Es ist die Weiterführung des thinktalk als offenes Format zum gemeinsamen Denken. Gehen Sie direkt zum Inhalt, der Sie interessiert.

Nutzen Sie den Platz als Raum für eigene Anmerkungen, Fragen und Ideen.

Wer unser Feedback zu den eigenen Ideen wünscht, nimmt gerne direkt Kontakt auf.

Personen

Nicole Baschab (Moderatorin): NB

Dagmar Woyde-Koehler: DWK

Gebhard Borck: GB

Teilnehmer: Gast 1, Gast 2, Gast 3, usw.

Kunde: Kunde

Inhalt

Dank...	4
Anwendung	4
Personen	5
Begrüßung und Einleitung	8
Gespräch zwischen Dagmar Woyde-Koehler und Gebhard Borck	12
Wetten oder Zocken	13
Auf sich selbst wetten	17
Psychologie des Wettens	19
Zukunft mit dem Plan vorweg nehmen	21
Planen als strukturiertes Denken	23
Planung verhindert Intelligenz	26
Wenn Planen philosophisch wird	30
Im Plan optimieren Mitarbeiter ihre persönliche Situation	32
Offene Gesprächsrunde	38
Pläne orientieren	40
Diktatur, Plan und Mitbestimmung	43
Strategie zusammen mit 10.000 Mitarbeitern entscheiden	45
Pläne brauchen Genies	48
Planung, Führung & Mitarbeiter einbinden	51
Wette vs. Plan in der Kommunikation mit Mitarbeitern	54

Pläne und Sicherheit	59
Wetten und Risiko	61
Sind Massenentscheide mit der richtigen Frage besser?	65
Planung und Gruppenprozesse	67
Plan und Willkür	70
Wetten zu Feedback vs. Plan zu Soll-Ist-Vergleich	73
Was lernt die Strategieabteilung daraus?	76
Die Wahrscheinlichkeit zu scheitern	77
Entscheidungsebenen - Strategie - Wette	79
Wette in praktischer Umsetzung 1: Milliarden-Projekt	84
Wette in praktischer Umsetzung 2: Kundenprojekt mit dynamischer Kapazitätsobergrenze	87
Wette in praktischer Umsetzung 3: Unternehmensdemokratie	90
Ist die Wett-Dynamik nur etwas für den Mittelstand?	95
Bedeutung heute	98
Inseln der Glückseligkeit - Die klassische Wirtschaft tut sich schwer	101
Dynamische Zielsysteme	104
Schluss mit Planwirtschaft ;-)	108
Über	112

**Gespräch zwischen
Dagmar Woyde-Koehler und Gebhard Borck**

Psychologie des Wettens

DWK: Was mich an dem Thema auch interessiert, ist die Psychologie. Was passiert in einem Menschen, wenn er wettet? Was passiert in einem Menschen, wenn er plant? Dabei meine ich jetzt eben nicht das Gambeln und nicht das Zocken - auch nicht das an der Börse - sondern einfach: Die Zukunft Zukunft sein lassen.

Das ist ein Thema, was mich sehr beschäftigt. Inwiefern können wir Zukunft überhaupt planen. Was ist planbar? Was ist im Grunde genommen ein intelligenter und kluger Umgang mit Zukunft? Ein Umgang, der mit der Aussage beginnt: Ich weiß einfach nicht, was passiert.

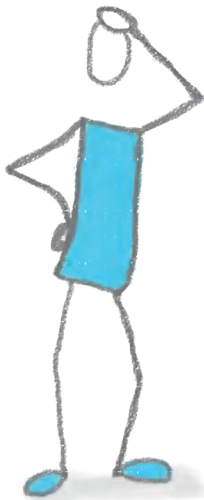
Eines der Geheimnisse dieses Lebens, das wir nie aufklären werden, ist die Zukunft. Du kannst Science Fiction-Romane schreiben. Du kannst Fantasien entwickeln. Du kannst sogar in die Zukunft hinein forschen. Es gibt ganz viele Forscher, die das tun. Dennoch weiß ich nicht, ob einer von denen - im Sinne einer Plan-, Steuer- oder Kontrollierbarkeit - die Aussage machen

Wetten bezieht die Zukunft anders ein als Planen.

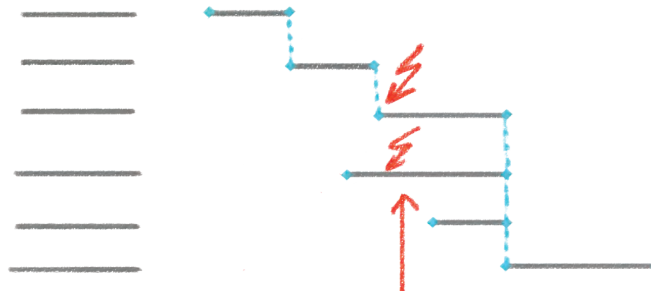


würde: Zukunft ist planbar. Das finde ich so spannend daran: Bei der Psychologie des Wettens nimmt man in Kauf, dass es anders kommen kann. Das gefällt mir an diesem Gedanken: dass ich nicht mehr glaube, ich muss etwas erfüllen, was in einem Plan steht.

Während - in meiner Erfahrung - viele Betriebswirtschaftler nach wie vor annehmen: Wenn etwas geplant ist, dann hat es auch einzutreten. Das ist absurd. In meinem Leben erlebte ich zu oft, dass einfach etwas anderes passiert als das, was man geplant hatte. Deshalb sage ich: Mit Planen fange ich gar nicht erst an. Für mich bleibt alles überraschend.



Selbst, wenn wir unsere Planung einhalten, passt der Plan nicht mehr zur Zukunft, weil sich der Kontext bis dahin geändert hat.



hier kommt uns das Leben dazwischen
Plan erfordert Risiko-Management

Zukunft mit dem Plan vorweg nehmen

GB: Ich studierte Betriebswirtschaft und kann festhalten: Eines ihrer Hauptthemen ist die Auseinandersetzung damit, dass die Zukunft auch genauso eintritt, wie man sie geplant hat. Beispielfhaft manifestiert sich das in Businessplänen für Unternehmenskredite. Weicht das Unternehmen - egal ob positiv oder negativ - vom Plan ab, sinkt sein Ranking bei der Bank.

Das Doofe ist, dass sich meistens die Zukunft, sprich der Kontext um die Planung herum, verändert. Dann passt die Planung - selbst wenn man sie schafft und einhält - meistens nicht mehr zur Zukunft. Dennoch kommen die wenigsten Betriebswirtschaftler darauf, an ihrem Grundgedanken etwas zu ändern.

Auf die Psychologie eingehend, erreicht man relativ schnell bei Zukunft mit dem Plan vorweg nehmen den kritischen Punkt. Der Betriebswirtschaftler braucht, wenn er einen Plan hat, Risiko-Management. Meistens als getrennte Abteilung zur Planung. Der Mensch, der wettet, spart sich diese Abteilung. Das Risiko-

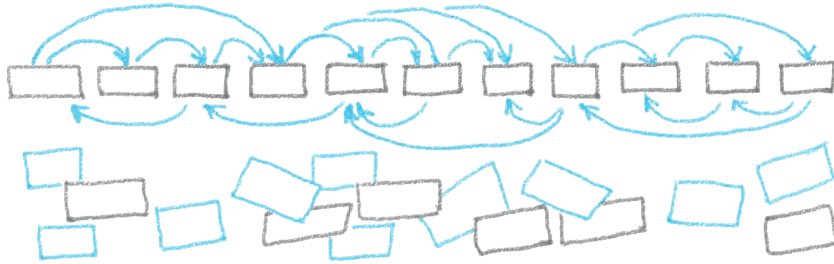
Management ist in jede Wette automatisch integriert. Jedem ist klar: Es gibt keine Wette ohne Risiko. Damit gibt es auch keine Wette, oder keine Vorstellung der Zukunft ohne Risiko-Management.

Das heißt, wenn ich als Unternehmer sage, ich will Intelligenz im Umgang mit meinen Plänen, dann sollte ich sie "Wette" nennen. Weil dann den Menschen klar ist: Wir könnten verlieren. All unser Einsatz kann am Ende weg sein. Wenn es ganz dumm läuft und wir nicht zu jedem Zeitpunkt versuchen, die Wette zu unseren Gunsten zu beeinflussen, in dem wir daran arbeiten, dass sie aufgeht, ist alles weg.

Demgegenüber, also wenn ich plane, sage ich: Wir bauen uns Scheuklappen und gehen erst mal davon aus, da passiert nichts. Der Plan erfüllt sich. Selbst wenn ich messe und der Plan letztlich aufgeht, ist weiterhin egal, was außen rum passiert. Er erfüllt sich ja. Es bleibt dabei: Planend brauche ich tatsächlich ein Risiko-Management von außen, das meine Scheuklappen wieder aufklopft, wenn irgendwie außen was passiert, das für meinen Plan wichtig ist.

Risiko-Management
= extra „NOT-AUS“,
wenn was schief
läuft, bei Wette ist
das „eingebaut“





Planen als strukturiertes Denken

DWK: Was ist, wenn man einen guten Plan macht? Ein Plan ist ja nicht einfach nur schlecht. Wir sollten aufpassen, keine Entweder/Oder-Geschichte zu konstruieren. Ein guter Plan könnte ja ein Hilfsinstrument dafür sein, festzustellen, inwieweit meine Annahmen über die Zukunft eintreffen - und inwieweit nicht. Also ginge es nicht darum zu sagen: Du hast falsch geplant. Sondern es ginge einfach darum, die eigenen Annahmen über die Zukunft anhand eines Plans zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. Oder?

*Wie denke ich heute
strukturiert über
Zukunft nach?*

GB: Die Idee wäre, Planen als strukturiertes Denken zu benennen. Sprich, indem man plant, denkt man strukturiert über irgendwas nach. Das erachte ich für sinnvoll. Wichtig wäre dann: In dem Moment, indem der Plan fertig ist, ihn noch mal anzuschauen, sich zu freuen, dass man ihn gemacht hat und ihn dann in den Papierkorb zu werfen, um zu schauen, was die Zukunft damit zu tun hat. Die meisten machen das natürlich nicht. Die meisten behalten den Plan auf dem Tisch.



Genau da machen sie, glaube ich, den ersten großen Fehler. Denn jetzt glauben sie, dass ihre Gedanken ausgereicht haben, die Zukunft voraus zu sehen.

DWK: Das ist interessant.

GB: Das ist der Punkt, wo der Plan anfängt, gefährlich zu werden. Also er wird dann gefährlich, wenn man ihn aus dem Denken in die Wirklichkeit nimmt. Steht man an diesem Punkt, kann man sich fragen: Ist Planen die beste Art, strukturiert über Zukunft nachzudenken?

Es ist mit Sicherheit nicht die schlechteste Art. Es ist mit Sicherheit besser, als gar nicht über Zukunft nachzudenken. Das wäre ziemlich unstrukturiert. Und wahrscheinlich nicht ganz so toll vom Ergebnis her. Manchmal überraschend. Manchmal positiv. Manchmal negativ. Plant man, denkt man auf jeden Fall schon mal strukturiert über Zukunft nach. Das ist auch gut.

Wenn man am Punkt ist, wo man den Plan schön vor sich liegen, an der Wand hängen oder als Gant-Chart irgendwo im Computer hat, kommt ganz praktisch der erste Schritt, den man gehen sollte, um diesen Plan zu verwirklichen. Genau jetzt sollte man den Plan wieder wegschmeißen. Da sein Hauptnutzen - strukturiert über die Zukunft nachzudenken - erfüllt ist. Vermutlich wäre wichtiger, vielleicht schon in drei Tagen wieder neu strukturiert über die Zukunft nachzudenken, als am Plan festzuhalten.

DWK: Oder in drei Wochen.

GB: Oder in drei Wochen, oder in einem halben Jahr, oder so. Ich glaube, es ist eine riesige psychologische Hürde des Planens: Da hat man viel Arbeit in etwas reingesteckt, das man de facto für den Papierkorb gemacht hat.



Planung verhindert Intelligenz

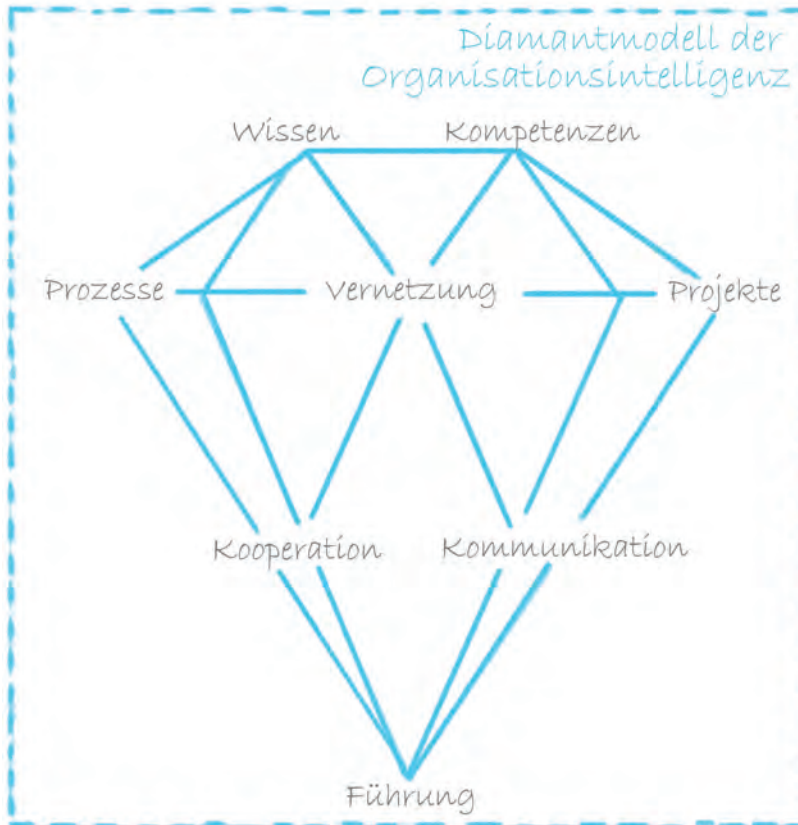
DWK: Stimmt. Wenn ich mir das jetzt noch in großen Unternehmen oder überhaupt im Unternehmenskontext vorstelle... Das Eine ist ja die persönliche „Lebensplanung“. Ich lernte Leute kennen, die mit 18 ihr Leben bis sie 60 sind geplant hatten. Gut, ich sah die jetzt nicht wieder, kann mich zumindest nicht dran erinnern. Doch, von einem weiß ich genau, dass er alles erreichte, was geplant war. Dann ist es kaputt gegangen. War eine totale Katastrophe. Doch darum geht es jetzt nicht, sondern um den Unternehmenskontext.

Ich glaube, da kriegt das Ganze noch mal eine andere Dynamik. Weil das ja nicht nur mein Plan ist, der vor mir auf dem Tisch liegt. Ein Plan, der mich vielleicht im Kopf einengt, das zu tun, was ich irgendwann mal strukturiert über die Zukunft gedacht habe. Egal, ob es noch stimmt oder nicht. Auf einmal sind da ganz viele andere dran beteiligt. Dann kommt noch die Hierarchie ins Spiel, vielleicht der Aufsichtsrat usw. Du legtest das alles vor. Man genehmigte es. Und daran wirst Du dann gemessen. Das heißt: Das ganze System ist auf Planung ausgerichtet.

Das macht es unheimlich schwer, das zu tun, von dem du zum Beispiel sagst, dass es die intelligentere Weise ist, mit Zukunft umzugehen.

GB: Ja. Planung, die sich in die ganze Organisation einwebt, verhindert Intelligenz.

DWK: Das ist gut. Das merke ich mir.



Noch mal nachlesen bei newandable.com/portfolio.htm

Planen verhindert Organisationsintelligenz

Über

new&able thinktalk

„think talk“ soll anregen, aufregen und inspirieren. Querdenker, Weitdenker und Wegfinder aus Forschung, Wissenschaft, Medien und Business teilen ihre Erkenntnisse, Erfahrungen und Ideen. Sie gehen mit uns (new&able) und unseren Gästen in die Diskussion. www.newandable.com

Dagmar Woyde-Koehler

Gründerin und Geschäftsführerin von new&able. Seit mehr als zwanzig Jahren unterstützt sie Menschen und Organisationen erfolgreich dabei, das verborgene Potenzial ihrer Möglichkeiten zu erkennen und optimal zu nutzen. Als Mitbegründerin und Geschäftsführerin der EnBW Akademie erhielt sie für ihre innovative Arbeit auf diesem Gebiet 2008 den „Chief Learning Officer“ Award. d.woyde-koehler@newandable.com

Gebhard Borck

Er begleitet seit eineinhalb Jahrzehnten Entwicklungs-, Change- und Organisationsentwicklungsprojekte. Die praktische Erfahrung kennzeichnet seine provokant unterhaltenden Auftritte. Zuhörer erkennen: Hier teilt jemand Gelebtes mit. Er rüttelt am bisherigen Verständnis von Wirtschaft, Arbeit und Führung. Borck plädiert für eine Kultur, die auf der Basis von mehr Selbstbestimmung und echter Überzeugung Sinnentfaltung zulässt. direkt@gebhardborck.de



Der Wandel macht keinem so wirklich Spaß. Vor allem nicht Menschen, die sich da lange hineingearbeitet haben. Oftmals sind Karrieren Arbeitskarrieren, für die man zurückgesteckt hat.



Sei bereit für Überraschungen

Wetten bedeutet, (lernen) mit der Angst vor Unsicherheit umzugehen.



Praxisbeispiele:

- # Existenz verwetten
- # Apple versus Google
- # Bau Windkraftanlagen
- # Immobilienvorhaben
- # Autopanne
- # Grexit
- # Milliarden-Projekt im Großkonzern
- # Mittelständler mit dynamischem Ziel- und Feedback-System
- # Mittelständler mit Selbstorganisation

Edition

gesetzt und illustriert
von Franziska Köppe · madiko

www.wetten-statt-planen-das-buch.de

ISBN-10: 1523891351
ISBN-13: 978-1523891351

